

УДК 338.436.3

**Ю.А. РЫБАЛКО**, канд. экон. наук  
доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента  
Полесский государственный университет,  
г. Пинск, Республика Беларусь



Статья поступила 15 октября 2020 г.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ АПК

*Цель* – развитие теоретико-методологических основ по формированию взаимодействия в рамках интегрированных структур агропродовольственной сферы.

*Материалы и методы.* Теоретической основой для исследований послужили труды отечественных и зарубежных авторов по вопросам развития кооперативно-интеграционных отношений в АПК. Информационной базой для исследований являлись нормативные и правовые акты Республики Беларусь, данные Национального статистического комитета Республики Беларусь, применены системный подход, абстрактно-логический, сравнительного анализа, монографический и расчетно-конструктивный методы.

*Результаты.* В статье получили развитие теоретико-методологические основы формирования взаимодействия в рамках интеграционных структур агропродовольственной сферы, в частности выполнена систематизация существующих подходов по оценке эффективности экономического взаимодействия в интегрированных структурах в работах различных авторов, установлены основные направления развития отечественного АПК.

В данном исследовании представлен анализ методических подходов по формированию эффективных интеграционных взаимоотношений.

*Заключение.* Выявлены и обоснованы основные факторы, обеспечивающие эффективное взаимодействие субъектов интеграции, разработаны научно-обоснованные предложения совершенствования интеграционных взаимоотношений в АПК.

*Ключевые слова:* интеграционное взаимодействие, продуктовая компания, факторы, эффективность, оценка, взаимоотношения.

**RYBALKO Y.F.**, PhD in Econ. Sc.  
Associate Professor of Marketing and International Management Department  
Polessky State University, Pinsk, Republic of Belarus

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF EFFECTIVE INTERACTION BETWEEN AGRIBUSINESS ENTITIES

*The aim of research* is to development of theoretical and methodological foundations for the formation of interaction within the integrated structures of the agrifood sector.

*Materials and methods:* The theoretical basis for the research was the works of domestic and foreign authors on the development of cooperative-integration relations in the agro-industrial complex. The infor-

mation base for the research was the normative and legal acts of the Republic of Belarus, the data of the National Statistical Committee of the Republic of Belarus, a systematic approach, abstract-logical, comparative analysis, monographic and computational-constructive methods were applied.

**Results.** In the article, the theoretical and methodological foundations for the formation of interaction within the framework of the integration structures of the agri-food sector were developed, in particular, the existing approaches to assessing the effectiveness of economic interaction in integrated structures were systematized in the works of various authors, the main directions of development of the domestic agro-industrial complex were established. This study presents an analysis of methodological approaches to the formation of effective integration relationships.

**Conclusions.** The main factors ensuring the effective interaction of the subjects of integration have been identified and substantiated, scientifically grounded proposals for improving the integration relations in the agro-industrial complex have been developed.

**Keywords:** integration interaction, product company, factors, efficiency, assessment, relationships.

**Введение.** В настоящее время не решены некоторые научно-практические вопросы формирования эффективных интеграционных взаимоотношений (организационно-правовые, ценообразования, распределительные и др.) ввиду недостаточно проработанной теоретической базы объединения предприятий аграрной сферы с учетом разнообразных форм собственности и условий хозяйствования; использования методологии формирования интеграционных структур в качестве инструмента, посредством которого можно регулировать только стоимостные и ценовые межотраслевые пропорции; приоритетного применения существующих разработок по интеграции для изучения организационно-экономических форм взаимодействия хозяйствующих субъектов, механизмов распределения и обмена между ними при недостаточном учете важности управления, мотивации и кадрового обеспечения предприятий АПК на пути их инновационного развития.

В этих условиях формирование научно обоснованного инструментария организационно-экономического взаимодействия предприятий и отраслей АПК, способного существенно усилить позиции отечественных производителей на внутреннем и зарубежном рынке, становится решающим. Вместе с тем, подчеркивая значимость данных разработок для становления интеграционных объединений в аграрном секторе экономики, нами отмечается их недостаточность для нынешнего этапа развития отечественного АПК, характеризующегося появлением новых тенденций в деятельности субъектов интеграции в мировой экономике (например, ускоренное развитие крупных национальных и транснациональных компаний, свободный перелив капи-

тала и ресурсов, ужесточение конкуренции, передел рынков и др.).

Различные аспекты развития агропромышленной интеграции содержатся в трудах белорусских ученых. Так, состояние и перспективы развития кооперативно-интеграционных отношений в АПК Беларуси комплексно разрабатывают В.Г. Гусаков и М.И. Запольский; основные этапы кооперативного движения в Беларуси выделил и обосновал Б.М. Шапиро; отдельные направления создания и функционирования кооперативно-интеграционных структур в современных условиях исследовали Н.А. Бычков, И.П. Воробьев, Е.В. Гусаков, З.М. Ильина, Н.В. Киреенко, А.С. Сайганов, А.В. Пилипук, С.Б. Шапиро, А.П. Шпак, Л.Ф. Догиль и др.

Предложенные отечественными учеными механизмы и рекомендации по вопросам интеграции направлены на повышение устойчивости развития агропромышленного производства, совершенствование его структуры, повышение как конкурентоспособности продукции при ее поставках на внешние рынки, так и эффективности взаимодействия хозяйствующих субъектов в рамках продуктовых компаний.

Несмотря на имеющийся значительный вклад в решение проблем развития процесса интеграции, в тоже время необходимо отметить, что вопросы интеграционного взаимодействия предприятий и отраслей АПК в контексте повышения конкурентоспособности производства комплексно не исследовались. Так, в теоретическом плане недостаточно раскрыты вопросы, связанные с разработкой методологического инструментария для оценки интеграционного взаимодействия предприятий и отраслей АПК. В методиче-

ском плане недостаточно разработаны модели организации агропромышленного производства на основе интеграционного взаимодействия отраслей АПК, а также методики определения эффективности агропромышленного производства.

**Основная часть.** Развитие агропромышленной интеграции является направлением взаимодействия предприятий АПК, обеспечивающим стабилизацию и совершенствование агропроизводства. Участниками агропромышленной интеграции выступают сельскохозяйственные, перерабатывающие предприятия, предприятия смежных отраслей, многие из которых часто до вхождения в интегрированное формирование относятся к категории неплатежеспособных.

Как отмечает В.Г. Гусаков, сельскохозяйственная кооперация в Беларуси находится на начальном этапе своего развития. Кооперативные формы хозяйства с их особым экономическим механизмом и правовым статусом представляют собой объединения в системе рыночного предпринимательства, функционирующие на принципах демократии и органическом сочетании права частной собственности с коллективными организационно-экономическими основами ее практического использования. Если мировой опыт кооперирования в сельском хозяйстве шел по пути становления и развития непроизводственных обслуживающих кооперативов в области сбыта, снабжения и кредита, то в России, Беларуси и других постсоциалистических странах доминирующими оказались производственные кооперативы [1].

Вместе с тем нами установлено, что более высокой и совершенной формой производственной кооперации является агропромышленная интеграция, поскольку она обеспечивает экономическое взаимодействие хозяйствующих субъектов АПК по вертикали, способствует насыщению продовольственных рынков более качественной и экологичной продукцией на основе достижений научно-технического прогресса, что, в свою очередь, повышает эффективность функционирования субъектов интеграции и доходность на каждом этапе производства и сбыта сельскохозяйственной продукции.

Среди множества определений агропромышленной интеграции представляет интерес и нами поддерживается мнение Л.Н. Усенко о том, что интеграция – это более вы-

сокий уровень кооперации, приводящий к созданию новой системы, которая точнее отражает результат взаимодействия производителей с перерабатывающими и обслуживающими отраслями по поводу производства продуктов питания; она закономерно развивается на основе и в единстве с международной кооперацией, которая не только ускоряет создание предпосылок для агропромышленной интеграции, но все чаще конкретно проявляется в ней [2].

Исследования подтверждают, что в настоящее время в отечественном АПК существует множество видов и форм агропромышленной интеграции. Однако, по мнению академика В.Г. Гусакова, в условиях становления рыночной экономики наиболее целесообразными для аграрной сферы республики могут быть:

- вертикальные интегрированные объединения, которые создаются предприятиями и организациями по технологическому принципу от получения сельскохозяйственного сырья до сбыта готового качественного продовольствия, включая переработку продукции, технический сервис, финансово-кредитное обеспечение и другие звенья хозяйствования. Они могут функционировать в виде агропромышленных корпораций, фирм, комбинатов, холдингов, хозяйственных и финансово-промышленных групп;

- горизонтальные интегрированные объединения, возникновение и развитие которых возможно в условиях перехода от многоотраслевой структуры сельскохозяйственных организаций к специализированной на основе экономического сотрудничества между организациями и предприятиями различной организационно-правовой формы собственности в целях организации производства определенных видов продукции на современной технической основе с применением передовых методов и новейших технологий;

- межхозяйственная интеграция, развитие которой целесообразно в период успешного развития аграрной сферы для объединения некоторой части ресурсов и средств с целью решения конкретных задач: производство отдельных видов сельскохозяйственной продукции и ее переработка, обслуживание основного производства и др. [1, 3, 4].

Исследования А.Ю. Аджиевой, В.В. Акулича показывают, что современный этап развития объединительных процессов самым

непосредственным образом связан с реформированием экономики АПК, переводом субъектов хозяйствования на рыночные принципы их взаимодействия и управления. Очевидно также, под воздействием внешних экономических факторов (существующая система налогообложения и ценообразования, формы и условия кредитования организаций, уровень инфляции и др.) изменяются масштабность и направленность использования форм взаимодействия в агропромышленных компаниях [5, 6].

В.Г. Гусаковым и М.И. Запольским установлено, что организация агропромышленного производства на основе интеграционных форм хозяйствования имеет приоритетное значение в аграрной сфере, динамичное развитие экономики которой основывается на консолидации и взаимодействии ресурсов и возможностей товаропроизводителей, отраслей и сфер деятельности, что позволяет использовать различные формы и типы кооперации: горизонтальной (когда объединяются субъекты интеграции одной иерархической ступени) и вертикальной (когда происходит объединение звеньев хозяйствования разных иерархических уровней – от производства сырья до сбыта готового продовольствия). Находясь в центре системы экономических отношений, интеграция проникает практически во все другие сферы организации производства и проявляется во взаимодействии труда, капитала, ресурсов, средств и т. п. Органически включая в себя управление, организацию, мотивацию и др., она является, по сути, хозяйственным механизмом эффективного функционирования продовольственных компаний [4, 7, 8].

Нами сделан вывод о том, что процесс совершенствования взаимодействия в рамках вертикально-интеграционных продуктовых компаний требует познания сути организационного устройства субъектов интеграции в условиях переходной экономики, принципов функционирования таких самоорганизующихся систем и особенностей развития на этапе становления рыночной экономики. Это означает, что должны изучаться не только отношения между хозяйствующими субъектами, но и сами предприятия – формы их ор-

ганизации и собственности, система управления и др.

Исследования Н.А. Бычкова, И.У. Гусманова показывают, что эффективное взаимодействие в рамках деятельности продуктовых компаний во многом зависит от учета как сложившихся макроэкономических (внешних) условий функционирования аграрной экономики (степень участия государства в регулировании интеграционных процессов, условия достижения технологической дополняемости участников, возможности рыночного стимулирования эффективного производства, возможности участников для совместного инновационного развития и др.), так и базовых (региональных, отраслевых) организационно-экономических отношений участников продуктовой компании, способствующих их функционированию на основе самокупаемости и самофинансирования за счет окупаемости производственных затрат, материальной заинтересованности и ответственности за конечные показатели производства на всех стадиях единой продуктовой цепи [9, 10].

Выполненный нами анализ деятельности отечественных интегрированных формирований позволил выявить и обосновать основные факторы, обеспечивающие эффективное взаимодействие субъектов интеграции, а также установить преимущества их воздействия на конечные результаты деятельности продуктовой компании (таблица).

Результативные выводы в представленной таблице показывают, что экономической основой интеграционного взаимодействия в рамках предприятий и отраслей АПК служит рост полученного эффекта каждым участником по сравнению с тем, если бы они функционировали автономно. Наиболее существенными преимуществами организационно-экономического взаимодействия предприятий и отраслей АПК нами выделены следующие [11]:

- ♦ возможность перераспределения полученной фактической прибыли между участниками интеграционного взаимодействия в зависимости от понесенных затрат на каждой стадии производства (прежде всего при производстве сырья);



Таблица – Факторы, обеспечивающие эффективное взаимодействие субъектов интеграции и их преимущества по сравнению с деятельностью разрозненных предприятий

Факторы	Преимущества
Уровень развития основных отраслей в продуктовой цепи – производство сырья и полуфабрикатов, переработка и сбыт готового продовольствия	Учитывает возможности конкретных стадий технологической цепи для определения специализации создаваемой компании
Базовые организационные, экономические и финансовые условия функционирования субъектов интеграции	Формируется информация о результатах деятельности всех потенциальных участников компании и перспективы их совместного развития
Оптимизация специализации отдельных стадий агропромышленного производства создаваемой компании с целью расширения ассортимента и повышения качественных характеристик производимой продукции	Углубление специализации позволяет своевременно обновлять ассортимент востребованной продукции, повышать ее качество с учетом требований рынка
Повышение конкурентоспособности готовой продукции на всех стадиях производства, предназначенной для ее поставки на перспективные отечественные и зарубежные рынки	За счет мониторинга рыночного спроса и выявления перспективных ниш на рынках выявляются недостатки производства, и за счет их устранения повышается конкурентоспособность продукции
Использование адаптированных функций управления деятельностью агропромышленных компаний за счет оптимизации полномочий участников при реализации единой стратегии их развития	Эффективная управляемость обеспечивается путем формирования единой политики для всех субъектов хозяйственной деятельности и определения функциональных границ каждого из участников компании
Расчет и установление объективных вариантов использования совместных материально-денежных средств между стадиями производства и взаимовыгодного распределения полученных доходов (прибыли)	Способствует оптимизации существующих подходов по правильному использованию ресурсов на каждой стадии продуктовой цепи и справедливому распределению прибыли между субъектами интеграции
Привлечение в компанию оптимального числа участников с учетом достижения максимального критерия прибыли каждым из них в процессе совместной деятельности	Стремление к достижению максимальных результатов на каждом этапе хозяйственной деятельности способствует повышению производительности труда и росту общей доходности

Примечание – Таблица составлена автором по результатам собственных исследований.

♦ снижение постоянных издержек по выполнению организационно-управленческих и контрольных функций предприятием-интегратором в процессе совместной деятельности субъектов интеграции;

♦ оптимизация использования оборотных средств и ресурсов на каждой стадии агропромышленного производства с целью снижения объемов привлекаемых заемных средств и сокращение платы за их использование;

♦ возможность формирования совместного инвестиционного фонда в рамках интегрированного формирования (за счет аккумуляции финансовых и нематериальных ак-

тивов субъектов интеграции) для реализации совместных проектов по повышению эффективности производства на той или иной стадии технологического процесса.

**Заключение.** Выполненные нами исследования позволили установить, что главным условием повышения конкурентоспособности производства и продукции является совершенствование организационно-экономического взаимодействия предприятий и отраслей АПК.

Данный процесс обеспечивает связь между ростом эффективности производства конечной высококачественной продукции (аграрного сырья и продуктов питания) и доходностью

ее сбыта. Установлено, что преобладание государственной собственности на предприятиях единой продуктовой цепи (осуществляющих производство и переработку сельскохозяйственного сырья, а также реализацию готовой продукции) не соответствует рыночным условиям хозяйствования, требующим разгосударствления собственности, увеличения долей ее индивидуальной и групповой форм, сокращения масштабов участия правительственных структур в интеграционных процессах.

Повышению эффективности взаимодействия между участниками интегрированных структур в условиях рыночных преобразований будет способствовать совершенствование отношений собственности, а именно: развитие процесса трансформации последней – разработка алгоритма создания продуктовых компаний, установление порядка делегирования прав собственности управляющим структурам (интеграторам), распределение полученных финансовых доходов (прибыли) между участниками и т.п.

В процессе изучения теории и практики создания вертикально интегрированных продуктовых компаний нами выявлены основные условия эффективной мотивации их персонала в условиях переходной экономики. К такому относится реформирование агропромышленных предприятий, направленное не только на их финансовую стабилизацию, но и на трансформацию собственности (в том числе принадлежащей наемным работникам). Выполнение данного условия способствует существенному улучшению результатов деятельности как в трудовых сообществах, так и на каждом рабочем месте; усиление мотивации труда коллективов для достижения высоких конечных результатов. Реализация данного положения на всех стадиях продуктовой цепи, осуществляемая благодаря углублению специализации производства, существенно ускорит процесс продвижения продукции от производителей к потребителям; переход к рыночной системе хозяйствования, предполагающий использование адаптивных подходов к совершенствованию мотивационных форм взаимодействия в сфере трудовых отношений, а также замену административных методов регулирования экономическими; стимулирующая эффективный труд практика материального поощрения за достигнутые конечные результаты хозяйственной деятельности, позволяющая удовлетворять финансовые потребности

как всего коллектива, так и каждого работника; создание условий для повышения роли корпоративного имиджа и моральное поощрение за эффективный труд, обеспечивающие престижность работы и подчеркивающие общественную значимость трудовых успехов как коллективов, так и отдельных работников.

Нами сделан вывод о том, что инновационное взаимодействие субъектов интеграции меняет не только характер труда (превращающегося из наемного в инвестиционный), но и цель деятельности продуктовой компании, поскольку за счет перехода к совместной собственности на результаты труда у всех участников объединения (персонала предприятия, собственников средств производства и земли) формируется единый экономический интерес.

### Список литературы

1. Экономические проблемы адаптации аграрно-промышленного комплекса к условиям рыночной системы хозяйствования: вопросы теории и методологии ; редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2008. – 214 с.
2. Усенко, Л. Н. Агропромышленная интеграция в рынке плодоовощной продукции / Л. Н. Усенко. – Ростов н/Д : Ростовский гос. экон. ун-т, 1995. – 295 с.
3. Гусаков, В. Г. Каким должно быть кооперативно-интеграционное устройство национального АПК / В. Г. Гусаков // Аграрная экономика. – 2008. – № 6. – С. 2–11.
4. Гусаков, В. Г. Кооперативно-интеграционные отношения в аграрном секторе экономики / В. Г. Гусаков, М. И. Запольский. – Минск: Беларус. навука, 2010. – 294 с.
5. Аджиева, А.Ю. Методологические аспекты оценки эффективности функционирования интегрированного формирования / А. Ю. Аджиева // Экон. вес. Ростовского гос. ун-та. – 2009. – Том 7 № 4 (ч. 3). – С. 152–155.
6. Акулич, В. В. Современные подходы к оценке эффективности деятельности организации / В. В. Акулич // Планово-экономический отдел. – 2008. – № 11. – С. 27–34.
7. Гусаков, В. Г. Методические рекомендации по созданию продуктовых компаний /

- В. . Гусаков, М. И. Запольский – Минск : Инст-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2014. – 155 с.
8. Гусаков, В. Г. Классификационные признаки и понятия кооперативно-интеграционных отношений в АПК / В.Г. Гусаков, М.И. Запольский. – Минск : Инст-т систем. Исслед. В АПК НАН Беларуси, 2011. – 32 с.
  9. Бычков, Н. Новое в развитии холдинговых компаний / Н. Бычков // Аграр. экономика. – 2015. – № 3. – С. 19–27.
  10. Гусманов, И. У. Аграрные отношения и рынок продовольствия: взаимосвязи и тенденции трансформации : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / И. У. Гусманов. – М., 2005. – 298 л.
  11. Рыбалко, Ю. Методические подходы к формированию эффективных вертикально интегрированных продуктовых компаний / Ю. Рыбалко, М. Запольский // Аграрная экономика. – 2017. – № 9. – С. 21–31.
- References**
1. *Ekonomicheskiye problemy adaptatsii agrarno-promyshlennogo kompleksa k usloviyam rynochnoy sistemy khozyaystvovaniya: voprosy teorii i metodologii* [Economic problems of adaptation of the agrarian-industrial complex to the conditions of a market economic system: questions of theory and methodology]. V.G. Gusakov et al. Minsk: Inst-t sistem. issled. v APK NAN Belarusi, 2008, 214 p. (In Russian)
  2. Usenko L.N. *Agropromyshlennaya integratsiya v rynke plodoovoshchnoy produktsii* [Agro-industrial integration in the fruit and vegetable market]. Rostov n/D : Rostovskiy gos. Ekon. Un-t, 1995, 295 p. (In Russian)
  3. Gusakov V.G. Kakim dolzhno byt' kooperativno-integratsionnoye ustroystvo natsional'nogo APK [What should be the cooperative-integration structure of the national agro-industrial complex]. *Agrarnaya ekonomika* [Agrarian economy]. 2008, no 6, pp. 2–11. (In Russian)
  4. Gusakov V.G., Zapol'skiy M.I. *Kooperativno-integratsionnyye otnosheniya v agrarnom sektore ekonomiki* [Cooperative-integration relations in the agricultural sector of the economy]. Minsk: Belarus. navuka, 2010, 294 p. (In Russian)
  5. Adzhieva A.Yu. Metodologicheskiye aspekty otsenki effektivnosti funktsionirovaniya integrirovannogo formirovaniya [Methodological aspects of assessing the effectiveness of the functioning of an integrated formation]. *Ekonomicheskiy vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta* [Econ. weight. Rostov state. un-that]. 2009, Vol. 7, no. 4 (part 3), pp. 152–155. (In Russian)
  6. Akulich V.V. Sovremennyye podkhody k otsenke effektivnosti deya-tel'nosti organizatsii [Modern approaches to assessing the effectiveness of the organization's activities]. *Planovo-ekonomicheskii otdel* [Planning and Economic Department]. 2008, no 11, pp. 27–34. (In Russian)
  7. Gusakov V.G., Zapol'skiy M.I. *Metodicheskiye rekomendatsii po sozdaniyu produktovykh kompaniy* [Methodological recommendations for the creation of food companies]. Minsk : Inst-t sistem. issled. v APK NAN Belarusi, 2014. 155 p. (In Russian)
  8. Gusakov V.G., Zapol'skiy M.I. *Klassifikatsionnyye priznaki i ponyatiya kooperativno-integratsionnykh otnosheniy v APK* [Classification signs and concepts of cooperative-integration relations in the agro-industrial complex]. Minsk : Inst-t sistem. issled. v APK NAN Belarusi, 2011, 32 p. (In Russian)
  9. Bychkov N. Novoye v razvitii kholdingovykh kompaniy [New in the development of holding companies]. *Agrarnaya ekonomika* [Agrarian economy]. 2015, no 3, pp. 19–27. (In Russian)
  10. Gusmanov I.U. *Agrarnyye otnosheniya i rynek prodovol'stviya: vzaimosvyazi i tendentsii transformatsii* [Agrarian relations and the food market: relationships and transformation trends]. Abstract of Ph. D. thesis. M., 2005, 298 p. (In Russian)
  11. Rybalko YU., Zapol'skiy M. Metodicheskiye podkhody k formirovaniyu effektivnykh vertikal'no integrirovannykh produktovykh kompaniy [Methodological approaches to the formation of effective vertically integrated product companies]. *Agrarnaya ekonomika* [Agrarian economy]. 2017, no 9, pp. 21–31. (In Russian)

Received 15 October 2020